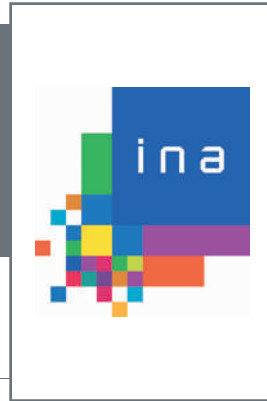


## TÉMOIGNAGE ENTREPRISE

Interview de **Dominique Delattre**, Responsable de l'Environnement de Travail, INA (Institut National de l'Audiovisuel)

**Michel Tosi & Jean-Julien Urbain**, Consultants pour l'INA (respectivement chez EMA Scop et Ester Organisation)

### LA CONFIANCE ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION



« Nous avons impliqué les collaborateurs et les IRP au sein d'un groupe projet, ce qui rompait avec les pratiques de l'INA. Il s'agissait de construire un partenariat fondé sur la confiance et l'intelligence collective, en nous focalisant sur la réponse aux besoins, et non aux désirs. » Dominique Delattre

#### **Dominique Delattre, pouvez-vous nous décrire en quoi a consisté votre projet de transformation ? Quels en étaient les enjeux ?**

Notre Direction des Collections est au cœur du métier de l'INA. Elle réunit une phonothèque, historiquement située à la Maison de la Radio dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, une photothèque et une vidéothèque, toutes deux regroupées au sein de notre siège social localisé à Bry-sur-Marne. **A l'initiative de notre projet, qui date de 2011, il y avait la volonté de regrouper ces trois thèques, avec à la clé des enjeux business évidents, dictés par notre Direction Générale.** D'abord, favoriser les échanges entre les trois thèques, afin de faciliter la gestion des équipes (en incitant les documentalistes à devenir plus polyvalents et en créant des passerelles). Ensuite, mutualiser et harmoniser les process, afin d'« industrialiser » le traitement des contenus audiovisuels.

**En termes humains, cela impliquait d'être en mesure d'accueillir sur nos plateaux de Bry-sur-Marne les effectifs de la phonothèque, soit 1/3 d'effectifs en plus dans les mêmes locaux (150 personnes à faire travailler ensemble).** Ce projet soulevait des problèmes sociaux importants, les documentalistes de la photothèque étant très attachés à leur site historique. En abandonnant leurs bureaux cloisonnés de deux personnes, voisins de la Maison de la Radio, ils avaient le sentiment de s'éloigner de leur cœur de métier, et de leurs clients... A cela s'ajoutait la piètre qualité des plateaux de Bry-sur-Marne, qui dataient des années 2000 mais ressemblaient étrangement à des open-spaces des années 1980 : des plateaux nus, défailants en matière

d'acoustique, de lumière et de climatisation, organisés sans logique organisationnelle véritable ni cohérence de mobilier, n'intégrant pas d'espaces de réunion ou de confidentialité. La rentabilité au mètre carré semblait l'avoir emporté sur le bien-être. Les problèmes de flux, de concentration et d'ergonomie étaient criants, et les documentalistes qui y travaillaient avaient le sentiment d'être laissés pour compte, et s'en



© INA - ESTER - EMA

© INA - ESTER - EMA



© INA - ESTER - EMA



© INA - ESTER - EMA

« A compter du moment où il a compris qu'on va l'écouter et tenir compte de ses attentes, le collaborateur se montre extrêmement raisonnable ! Il est prêt à rechercher des idées en tenant compte des contraintes techniques et budgétaires de l'entreprise. » Dominique Delattre

plaignaient régulièrement. L'INA étant une entreprise publique, le risque de blocage du projet de rapprochement du site parisien par les IRP était grand. Pour les Services Généraux et la Direction des Collections, le mot d'ordre était clair : conduire le rapprochement sans faire de vagues, et dans une enveloppe budgétaire restreinte.

**Dans ce contexte, comment avez-vous conduit le changement ? En quoi était-ce novateur par rapport aux « méthodes » traditionnelles de l'INA ?**

Le regroupement devait initialement se faire en 6 mois ; nous en avons négocié 18, avec un accompagnement sur la transition vers les nouveaux locaux et les nouveaux modes de travail.

Nous avons voulu mettre le collaborateur au centre de notre réflexion, en travaillant sur le ressenti : en identifiant ce qu'il percevait de ses conditions de travail actuelles et ce à quoi il aspirait en matière d'organisation et de fonctionnement. Selon la méthodologie d'Ester-Ema, nous avons constitué un groupe projet de 16 collaborateurs volontaires. Chacun avait une mission précise. Certains ont travaillé sur une enquête utilisateurs, visant à avoir la vision la plus juste possible des perceptions de l'environnement de travail : l'enquête était administrée en face à face, par les membres du groupe de travail eux-mêmes. D'autres réfléchissaient sur les questions d'ergonomie, de mobilier, etc. Nous avons également impliqué les IRP, ce qui était novateur à l'INA, où traditionnellement les élus étaient impliqués en fin de processus, une fois le projet bâti... ce qui se soldait le plus souvent par des avis défavorables. Le deal était clair : nous leur proposons de les associer



© INA - ESTER - EMA

en amont, et donc de peser sur le projet, à condition qu'ils se mettent dans la peau du Comité Projet, et qu'ils modifient le rapport institutionnel classique.

**Quel bilan dressez-vous de cette expérience ?**

Aujourd'hui, l'espace de travail des trois thèques a pu être réduit d'un tiers. Les bureaux sont ouverts et partagés, avec des cloisons vitrées. Tous les postes de travail sont en premier jour, tandis que les espaces techniques, de réunion et de repos sont au centre. Le mobilier est neuf et adaptable à toutes les morphologies. Il n'y a plus de course aux bonnes places. Il y a moins de bruit et plus de respect. L'environnement est plus convivial.

Au départ, les gens étaient attentistes, ils se montraient méfiants, ils ne voyaient pas où on voulait en venir... Puis, lorsqu'ils ont compris le principe de la démarche, ils ont cru que la Direction Générale ne suivrait pas. Pourtant elle nous a fait confiance ! Et, très vite, cette méthode participative nous a permis d'enclencher une série d'avis favorables du CHSCT.

**Les préconisations du groupe de travail ont permis de formuler 3 propositions d'aménagement** qui ont été validées sur le plan technique par les Services Généraux, puis par la Direction. Ces propositions ont fait l'objet d'une restitution à plusieurs voix, voulue et portée par le groupe de travail. Au final, elles ont recueilli **92% d'adhésion** de la part des populations de documentalistes concernées.

**Les participants au groupe de travail ont ressenti une véritable fierté liée au fait d'être porteurs du projet. Nous avons même eu envie de monter un film pour instituer cette méthode de conduite du changement au rang de « best practice »,** et la majorité a accepté de témoigner. Cela a incité d'autres directions de l'entreprise à souhaiter le même type d'accompagnement...

**Michel Tosi, Jean-Julien Urbain : vous qui avez accompagné l'INA dans cette démarche, pouvez-vous nous dire quelques mots sur les grands principes de la méthode adoptée ? Qu'est-ce qui, selon vous, a été particulièrement bien réussi chez votre client, pour accompagner la transformation de l'entreprise ?**

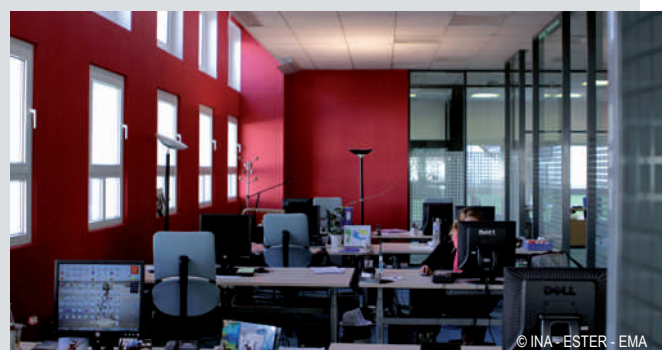
Les clés de la réussite de ce projet ont résidé dans...

- **La transformation d'un sujet technique en projet humain** : l'objectif n'était pas la rationalisation de l'espace, mais **le regroupement et le bien-être des équipes** dans leur travail au sein de l'open-space. Avec l'intention forte de positionner le collaborateur et son vécu **au cœur de la réflexion**. De ce fait, les premières réunions **permettent de libérer la parole !** Car un projet immobilier révèle souvent d'autres enjeux, dans le cas de l'INA il y avait un contexte peu favorable au changement, avec des craintes liées à un déménagement éventuel vers un nouveau site, **l'arrivée d'un nouveau président**, une refonte **en cours** de la convention collective....
- **La transparence** du débat : nous avons **présenté** aux collaborateurs le **périmètre d'intervention** dans lequel ils devaient inscrire leur réflexion, en étant au clair sur les limites techniques, technologiques et budgétaires imposées par la Direction ;

- La **confiance** et la **création de lien**. Entre les collaborateurs, d'abord : à travers l'opportunité pour des occupants de sites différents de se découvrir, car finalement ils ne se connaissaient pas. Et, plus généralement, entre l'entreprise et les salariés : les projets de transformation sont en effet une occasion exceptionnelle de rétablir la confiance entre les deux parties.
- **Le partage du savoir entre le collaborateur (qui fait part de son vécu et de ses besoins) et les intervenants (dont le rôle est de transformer les perceptions exprimées en projet concret et réalisable)**. Parce que le savoir se multiplie en se partageant ! C'est ce qui garantit la lisibilité et la crédibilité des solutions proposées. Une démarche forcément délicate, puisqu'elle dépossède les « sachants » **du monopole** de l'expertise... **au profit des ressentis des usagers**.
- Finalement, **la synergie collective**, fondée sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un projet majeur pour l'entreprise, pour les faire converger ; **les acteurs deviennent auteurs des transformations !**



© INA - ESTER - EMA



© INA - ESTER - EMA